

Fondazione Maria Rossi ONLUS

Residenza Per Anziani Casa Amica

A cura del Dott. Bernardo Franco

Città di Fregona



Documento di analisi e orientamento strategico - organizzativo periodo 2017-2020

"RESIDENZA CASA AMICA"



Analisi organizzativa e ipotesi di miglioramento dei servizi

Prima Premessa

La Residenza per Anziani Casa Amica costituisce il punto di riferimento sociosanitario per la città di Fregona ed i Comuni limitrofi, e si inserisce nel contesto dell'Azienda ULSS n.2 Marca Trevigiana, in virtù della Legge Regionale n.19 del 25 Ottobre 2016 "Istituzione dell'Ente di Governance della sanità regionale veneta denominato "Azienda per il governo della sanità Regione del Veneto - Azienda Zero". Disposizione per la individuazione dei nuovi ambiti territoriali delle aziende Ullss". Lo scenario attuale è caratterizzato dall'aumento dell'età media e da quello dell'aspettativa di vita alla nascita con il proporzionale aumento di patologie età-dipendenti, le quali richiedono

l'attivazione di servizi specifici e soprattutto la diffusione di una cultura sociale nuova. Oggi una persona con demenza che arriva in pronto soccorso rischia di essere trattata nella peggiore delle ipotesi come un cittadino qualsiasi, a volte come un soggetto con disagio mentale, ma certamente mai come una persona in cui il decadimento cognitivo impone un comportamento tanto adeguato quanto specifico. Questi esempi sono rappresentativi di un mondo che ha fallito e sta fallendo in questo specifico settore perché rincorre gli errori consolidando uno stile di "riparazione" piuttosto che di proattività ed iniziativa autentica. Il contesto che viviamo è certamente complicato e complesso, ma questo non può essere un

alibi considerato che abbiamo l'obbligo morale di saper discernere ciò che è possibile cambiare da ciò che non è possibile cambiare e consolidare in noi il fatto che il coraggio, oggi più che mai, è dote e valore da ricercare nel sistema come unica possibilità di sopravvivenza in uno scenario in continua evoluzione.

Talvolta capita che dall'analisi organizzativa di un'azienda si evidenzino elementi che costituiscono un'acquisizione operativa sedimentata nel tempo e che ormai non è più oggetto di discussione. Lo status quo è decisamente il peggior nemico per aziende che devono fare del polimorfismo e della resilienza un "modus vivendi", e devono affidarsi a persone che utilizzano leadership situazionali.

ANALISI DESCRITTIVA

Questa modalità costituisce lo stile tipico di chi valorizza i propri collaboratori per il prestigio e la vittoria del gruppo, fuori da ogni logica personale ed individuale. In un contesto di questo tipo ci si aggiorna per acquisire nuove conoscenze e per metterle a disposizione degli altri, promuovendo una ricaduta organizzativa tangibile. Qui ci si incontra per affrontare la complessità e per “crescere insieme”, si coinvolgono le persone assistite e i loro cari ai fini di promuovere la partecipazione collettiva e la dignità dell'individuo come manifesto aziendale.

La visione olistica è certamente l'elemento che orienta il gruppo il quale considera l'individuo come risultato della moltiplicazione di più dimensioni fisica/biologica - psicologica/emotiva - interiore/spirituale. Questa visione rappresenta un ottimo punto di partenza per

un'organizzazione che intende recuperare identità, responsabilità, consapevolezza, progettualità e immagine. Se è vero che la somma delle unità genera un valore maggiore di quello dei singoli, allora la visione olistica aiuta e sostiene la tesi della multidisciplinarietà in cui, gruppi con conoscenze, competenze e responsabilità diverse, lavorano insieme consapevoli che il loro successo dipende dalla capacità di integrarsi con gli altri. La figura del medico, ad esempio, nei contesti residenziali riassume in modo impeccabile quanto dichiarato fino ad ora: è un professionista che potrebbe far crescere la qualità. Al medico spetta il distaccarsi da un modello che lo vedeva come custode di un sapere esclusivo per immergersi in una dimensione complementare dove il supporto e la sinergia con altri professionisti diventa condizione di garan-

zia per il successo complessivo. Quest'ultimo elemento è certamente quello sul quale è indispensabile lavorare fin da subito. Gli incontri con le figure coinvolte nella costruzione e nell'aggiornamento del Piano Assistenziale Individualizzato sono fondamentali per capire se la persona è presa in carico “a pezzi”, e per verificare se c'è una reale cultura dell'Equipe. Macroscopicamente possiamo concludere che il presente documento rappresenta un elemento di indirizzo ed orientamento basato sulla condivisione di pochi fondamentali presupposti organizzativi sui quali costruire un miglioramento sostenibile e moderno nel periodo 2017/2020 presso Casa Amica.



ANALISI DESCRITTIVA

IL contesto attuale

La Fondazione “Maria Rosi” ONLUS, che gestisce la Residenza per anziani “Casa Amica”, nasce prima come associazione (1983) e successivamente (2003) diventa Fondazione ONLUS.

Nel 2004 si gettano le basi per la pianificazione di un ampliamento e di un adeguamento della struttura alle necessità e ai bisogni del territorio. Il progetto che si realizza tra il 2006 e il 2010, grazie alla collaborazione tra Fondazione e Comune di Fregona, vede l'incremento del numero dei posti letto e della vivibilità dello spazio fisico per i residenti. L'organizzazione e il profilo giuridico che definiscono l'identità dell'Ente, inseriscono “Casa Amica” in uno scenario dove la moralità, la cristianità, la solidarietà e il superamento dello scopo di lucro diventano i valori fondamentali. Attualmente il numero dei posti letto complessivi è di 89, desti-

nati a persone autosufficienti e non autosufficienti in proporzioni e modalità disciplinate dalla normativa che regolamenta l'autorizzazione al funzionamento e il sistema di accreditamento delle strutture socio-sanitarie.

Nell'attuale assetto architettonico spiccano elementi di forza come la luminosità degli ambienti e l'ampiezza delle camere nuove; si evidenziano altresì limiti relativi alla struttura originaria che, nonostante le opere di adeguamento fatte successivamente, mostra ancora limiti di spazio e di luminosità. L'attuale stabile, inoltre, possiede di fatto due entrate: quella storica, utilizzata praticamente da tutti, e quella frutto dell'ampliamento che attualmente non viene utilizzata quasi da nessuno anche per oggettivi problemi di accesso a persone disabili. Il piano terra accoglie tutti i luoghi comuni: sala polifunzionale,

cappella per il culto, sale da pranzo ed accessi complanari allo spazio verde circostante. A questo livello confluiscono durante il giorno la maggior parte delle persone assistite secondo i propri gusti e abitudini. Non è presente una sala animazione dedicata e sono assenti elementi che permettono la modularità dello spazio polifunzionale. In continuità con l'ingresso della vecchia struttura è possibile accedere agli uffici amministrativi, alla direzione, alla presidenza, all'ambulatorio medico, allo studio dello psicologo e all'ufficio dell'assistente sociale. Al piano terra sono ospitate 8 persone in unità immobiliari che corrispondono a miniappartamenti (chiamati foresteria). Queste soluzioni consentono a coloro che hanno conservato ancora parziali livelli di autonomia di mantenere le proprie potenzialità in un contesto protetto.



ANALISI DESCRITTIVA

IL contesto attuale

Dalla riorganizzazione implementata a partire dal 2016 sono state apportate modifiche all'assetto precedente. Al primo piano, il "Nucleo Sole" accoglie 41 persone di cui 38 convenzionate e 3 private. L'area è divisa in due unità assistenziali chiamate "Mimosa" ed "Edera". A questo livello è presente l'infermeria ed una stanza per gli Operatori socioassistenziali organizzati in turni che garantiscono assistenza nelle 24 ore. Al nucleo Luna, posto al secondo piano sono accolte 34 persone divise in 2 unità assistenziali chiamate "glicine" e "clivia". A questo livello è presente un salone di bellezza che necessita di essere ripensato per collocazione e allestimento. E' presente uno spazio dedicato agli operatori, ma non ci sono locali per il personale infermieristico.

Sui due piani sono distribuite in maniera simmetrica salette per l'assunzione del pasto e salottini dove i familiari e gli assistiti possono trascorrere mo-

menti più riservati rispetto a quanto offerto dai locali posti al piano terra. Le attrezzature disponibili risultano sufficienti ed in particolare i dispositivi per la mobilitazione delle persone rispondono a requisiti di modernità e adeguatezza. I magazzini intermedi posti sui due piani sono assortiti di materiale fornito da aziende leader di settore che lasciano pensare a una selezione dei prodotti centrata sulla qualità totale del servizio. I bagni assistiti sono ampi e dotati di ausili che supportano il personale nelle cure igieniche e nel monitoraggio di parametri importanti come ad esempio quello del peso.

Negli ambulatori sono presenti computer, anche se da un primo sopralluogo alcuni dispositivi risultano condivisi tra più professionisti. La palestra è posta al piano seminterrato in prossimità dell'aula formazione; qui l'allestimento risulta scarso e antiquato e le condizioni dei locali trascurate; inoltre non è

disponibile un pc. All'interno della struttura non è identificato un luogo dedicato all'animazione e all'attività di gruppo; inoltre manca uno spazio esclusivo riservato alla visione della tv. Casa Amica offre un servizio di volontariato sostenuto da persone molto disponibili e motivate, ma non ha una progettualità ed un documento che sancisce la *mission* del gruppo e il suo modus operandi.



ANALISI DESCRITTIVA

Il contesto attuale: il governo strategico

L'organo di governo dell'Azienda è il Consiglio di Amministrazione il quale esercita un ruolo di gestione delle politiche interne e agisce sul territorio tessendo intese con organi e istituzioni ai fini di promuovere le finalità dell'Ente. Il Presidente Ivan Dott. Michelt e il Dott. Oliviero Zanella di recente nomina hanno dato un impulso allo sviluppo complessivo ponendo al centro l'intesse dell'utenza in un'ottica di innovazione e modernità. Fanno parte del Consiglio per Statuto della Fondazione Il Sindaco di Fregona, il Parroco e Gino Cimetta, storico consigliere, ex Presidente del CDA ed ex Sindaco del Comune di Fregona.

Lo scenario attuale non è più quello di una volta e soprattutto con le ultime disposizioni normative si presenta la necessità di allestire un'offerta

diversa da quella proposta fino ad oggi, più ricca di differenziazioni in termini di servizi, di nuovi supporti e di una nuova organizzazione interna. La competitività introdotta dalle impegnative spendibili in un'ottica di libero mercato infatti impone al consiglio di amministrazione scelte innovative, creative e coraggiose. Il rischio è quello di rimanere penalizzati da una collocazione geografica percepita come periferica rispetto a veri e propri "colossi" inseriti in centri urbani come Conegliano o Vittorio Veneto.

La sfida è quella di investire in una progettualità sostanziosa che mira alla specializzazione e a un marketing che riprende in mano questioni fino ad oggi mai considerate, rilanciando, di fatto, una Fondazione che dopo anni di ottimo lavoro deve mutare strategia per garantire

sopravvivenza, sostenibilità e benessere.

A fronte di una politica di contenimento finanziario esercitata in passato è stato alimentato un patrimonio senza, però, intervenire sull'adeguamento dell'organizzazione a un sistema nel quale Casa Amica ha "perso posizione" in termini di requisiti aziendali e clima organizzativo.

Resta allora da interrogarsi sul concetto di ricchezza di un'organizzazione, di stabilità di un'organizzazione, di valore di un'organizzazione in uno scenario in continua evoluzione.



ANALISI DESCRITTIVA

Il contesto attuale: i servizi sociosanitari

Considerato l'emorragia di personale che si è verificata tra il 2015 e il 2016 (circa 18 persone) la Fondazione ha scelto di avvalersi della collaborazione di una cooperativa che attualmente fornisce personale impiegato quasi totalmente per coprire le ore notturne. Il rapporto di lavoro disciplinato dal CCNL Uneba per il personale dipendente dai settori socio-assistenziale, sociosanitario ed educativo, è applicato nella quasi totalità. Alcuni professionisti, infatti collaborano con "Casa Amica" in regime libero professionale; è il caso di alcuni infermieri e dei fisioterapisti. L'organizzazione del lavoro prevede la presenza di un infermiere durante il turno notturno. Di giorno il servizio infermieristico è garantito dalla presenza di due unità la mattina ed uno nelle ore pomeridiane coadiuvati dalla Coordinatrice dei Servizi Sociosanitari che

attualmente sovrintende a tutte le attività degli Operatori e del personale infermieristico.

Gli strumenti di Coordinamento attualmente in uso consistono in attività di confronto e scambio nate a Settembre 2016 per parlare di lavoro con il personale e per condividere percorsi comuni.

"Sostenere chi sostiene" è un progetto nato dalla necessità di proporre una sorta di supervisione psicologica ai lavoratori e offrire supporto alle numerose dinamiche che caratterizzano l'operatività quotidiana. In collaborazione con lo Psicologo di struttura, figura storica all'interno di "Casa Amica" assunto a tempo pieno e indeterminato dal 2003.

E' opportuno sottolineare che dalle interviste non emerge altra forma di incontro multidisciplinare strutturato.

Dalle informazioni disponibili si capisce che gli infermieri e il personale addetto all'assistenza non sono stati coinvolti in attività formative sui grandi temi di confine che riguardano il mondo dell'assistenza (integrità cutanea, infezioni, contenzioni, approccio palliativo nei servizi alla persona, demenza) se non nell'ambito dell'utilizzo di dispositivi assorbenti e prodotti per l'igiene promossi da Tena.

La dimensione socioeducativa è presidiata da un'educatrice professionale assunta con un contratto a 34 ore e garantisce un orario dal lunedì al venerdì alternandosi il sabato con lo psicologo e con l'assistente sociale. Esistono una serie di attività programmate condotte dalle figure citate che rientrano nel progetto educativo



ANALISI DESCRITTIVA

III contesto attuale: i servizi socio-sanitari

in cui vengono coinvolti i volontari che da anni frequentano Casa Amica.

I servizi generali sono coordinati da una figura senza qualifica, ma questo elemento non costituisce un problema visto che attualmente lavorano 11 operatori senza un attestato. Dal colloquio con la coordinatrice emergono criticità legate alla commistione tra vari servizi, infatti nella gestione della cucina, della lavanderia e delle pulizie pare che gli operatori svolgano la loro attività in più servizi. In modo particolare questo avviene tra cucina e pulizia. In cucina il lavoro del coordinatore dei servizi generali è supportato dalla cuoca che lavora in struttura praticamente "da sempre" ed ormai, dall'approvvigionamento delle materie prime alla preparazione dei pasti, è assolutamente autonoma. Le attività del servizio di

cucina iniziano con la preparazione del cibo e si concretizzano con l'attività di distribuzione, quindi i turni prevedono anche la gestione delle due sale da pranzo poste al piano terra. L'organizzazione del servizio di lavanderia è a regime e funziona soprattutto per quanto riguarda il vestiario degli ospiti. Rispetto alla tracciabilità interna, grazie ad un sistema di etichettatura in cui è possibile individuare anche il numero dei lavaggi dei capi le lamentele sono significativamente nulle. Risulta migliorabile la gestione della biancheria piana. Attualmente la gestione delle divise è la seguente: 2 divise ogni 2 anni per operatore e lavaggio a domicilio a cura e carico dei dipendenti. Dall'utilizzo del vestiario messo a disposizione di Casa Amica per il personale è possibile riconoscere tre diverse figure all'interno della struttura,

ma non esiste nessuna indicazione rispetto alla corrispondenza tra le caratteristiche degli indumenti professionali e le attività svolte. Da una ricognizione randomizzata si apprezza che alcuni dipendenti indossano un cartellino con sopra riportato nome cognome e professione svolta, altri no. Chi non li indossa riferisce che spesso nelle attività assistenziali gli attuali cartellini costituiscono un impedimento e talvolta anche un elemento lesivo nei confronti degli utenti. Il servizio di pulizie segue un piano di lavoro ordinario ed uno straordinario è dotato di carrello MOP e di due macchine multifunzione. Gli operatori riferiscono di aver partecipato a un corso di formazione una volta, ma nessuno ricorda di preciso quando.



ANALISI DESCRITTIVA

Il contesto attuale: i servizi sociosanitari

Tutto il personale è stato recentemente organizzato in turni di lavoro secondo piani di contenuti in registri cartacei presenti all'interno dei locali riservati al personale addetto all'assistenza. In questi locali sono contenuti anche registri in cui vengono riportati i diari giornalieri.

Nelle infermerie ci sono registri cartacei contenenti il diario infermieristico degli assistiti, le schede di monitoraggio ed agende utilizzate come scadenziari per la programmazione di visite ed esami. Dalla consultazione degli strumenti organizzativi cartacei presenti in struttura sembrerebbe che esista un sistema documentale rappresentato da un insieme di istruzioni e di linee guida classificate e rintracciabili. In realtà sono il risultato di una prima diffusione avvenuta in passato ma mai inserita in un contesto organico di documenti. Sono presenti raccomandazioni disseminate nell'ambito dell'utilizzo di prodotti e ausili, ma mancano appunto di una contestua-

lizzazione coordinata. Anche la modulistica adottata sembra non essere stata inserita in un contesto documentale solido, esauriente e costruito nel tempo.

Non esiste attualmente uno scambio di consegne multidimensionali strutturato, anzi, dalle informazioni rilevate, pare che OSS e Infermieri si scambino informazioni separatamente e, per le cose importanti, si prevede eventuali delucidazioni prima di iniziare il servizio. I fisioterapisti hanno un diario dove prevalentemente annotano le prestazioni quotidiane, ma eventuali problematiche subentranti o novità cliniche sono discusse verbalmente con il personale. Anche l'animatrice comunica prevalentemente in modo verbale con gli operatori e gli infermieri ed eventualmente sono quest'ultimi a riportare in forma scritta questioni che riguardano il personale nei diari assistenziali.

Ovviamente le stesse modalità riguardano anche lo psicologo e l'assistente sociale che non compilano diari giornalieri previsti da una modulistica organica e condivisa. I medici che frequentano la struttura compilano un diario clinico nell'ambito di un fascicolo che è prettamente sanitario e non esistono quindi consegne e diari condivisi con altri professionisti.



ANALISI DESCRITTIVA

Il contesto attuale: il servizio amministrativo

La dimensione amministrativa è presidiata da Fulvia (38 ore/sett) e Antonella (32 ore/sett), dipendenti di vecchia data che ad oggi gestiscono buona parte delle attività amministrative contabili dell'azienda, supportate dallo studio CESA che si occupa di redigere il budget e verificare, in collaborazione con i membri del collegio dei revisori il buon andamento dell'azienda. Fulvia segue in particolare gli aspetti legati alle paghe e alle rette, invece Antonella ha in mano tutto l'elenco ed i rapporti con i fornitori. Dall'intervista si rileva che sta diventando un problema quello dell'archiviazione dei documenti cartacei e, non esistendo una procedura di archiviazione, oltre a non avere un'indicazione chiara di come gestire gli atti e documenti dopo 5 o 10 anni, non hanno lo spazio fisico dove poter mettere i faldoni. E' da precisare che è

stato identificato, in uno spazio dietro gli uffici amministrativi, adibito a magazzino, in realtà la destinazione di suddetto spazio è quella di bagno, già ripristinato e in concomitanza con l'acquisto di armadi da adibire ad archivio anche il deposito cancelleria (rinvenuto sempre nel bagno) verrà spostato negli uffici, liberati dai faldoni. Inoltre dai colloqui si apprende che tutte le telefonate in entrata passano da questo ufficio perché dall'esterno non c'è la possibilità di chiamare direttamente i professionisti o i nuclei. Coerentemente con il quadro organizzativo complessivo, mancano le procedure amministrative. Il buon andamento delle attività è garantito dall'esperienza, dal buon senso, dai legami tra persone e da prassi che si sono consolidate nel tempo.

L'ufficio, collocato vicino all'ingresso della struttura costruita inizialmente, è ormai

un punto di riferimento per tutti, non capita di rado, infatti, di vedere colleghi, familiari ed ospiti che si intrattengono come le colleghe dell'amministrazione per fare due chiacchiere. Antonella riferisce che per gli acquisti è stato delegato un membro del consiglio di amministrazione al quale si dovrebbe far riferimento nell'ambito di questo particolare aspetto gestionale. Attualmente tra gli utenti c'è un solo moroso per circa 10000 euro. Mi riferiscono che non esiste una procedura che riguarda la contrattualistica d'ingresso e che non sono state fatte revisioni e aggiornamenti dei contratti.

Dai colloqui emerge il fatto che negli anni passati sono andati via numerosi operatori stanchi e provati da un'organizzazione che "accentrava tutto".



ANALISI DESCRITTIVA

Il contesto attuale: lettura etnografica del contesto

Le informazioni sono state raccolte in una settimana di colloqui con il personale e grazie alla consultazione di documenti messi a disposizione da Fulvia e Antonella. Considerato il tempo disponibile, infatti, si è proceduto ad una rilevazione qualitativa piuttosto che ad un'indagine quantitativa che avrebbe richiesto più tempo (3 mesi). Per lo studio di un ambiente naturale quale un'organizzazione, inoltre, l'osservazione partecipante e l'intervista rappresentano un modello ideale di analisi che spesso conduce alla costruzione dell'immagine più veritiera di quella fornita da un test o un questionario. I colloqui con i dipendenti sono stati molto partecipati dal punto di vista emotivo ed hanno evidenziato quanto il 2016 abbia rappresentato l'anno della "liberazione" da un sistema gerarchico rigido. Pare che non ci sia da stupirsi se le logiche che hanno "imperato" nell'ultimo ventennio siano state quelle sintetizzabili nel "il padrone di casa sono io, se non ti va bene quello è il cancello". La letteratura evidenzia che il malessere organizzativo e le difficoltà nella gestione degli stressor conducono il lavoratore a riversare la propria tensione in famiglia e nello stesso ambiente in cui presta servizio. Il peggioramento del clima nella sfera talvolta può



essere riconducibile a problematiche correlate al lavoro. Immaginiamo poi che quando anche in famiglia ci sono problemi la persona entra in un circolo vizioso che mina, talvolta in modo irreparabile, il proprio stato di salute. In questo senso un clima lavorativo salubre diventa autenticamente terapeutico. E' ipotizzabile che la stessa cosa possa essere accaduta anche a Casa Amica e la conferma verrebbe da una rilevazione, peraltro non attuabile, sul campione di operatori che adesso hanno intrapreso altre scelte professionali. Si ritiene che la perdita di 18 operatori costituisca un danno incalcolabile in termini di risorse economico finanziarie e di cultura profes-

sionale. Inoltre tra gli intervistati esiste una sorta di rassegnazione latente dovuta al fatto che "da sempre" qui non si è potuto "proporre", "mai" è stata fatta formazione e "si doveva fare come ci dicevano loro". Dalle interviste è oggettivo che la figura del nuovo Presidente e del Vice Presidente costituiscono un elemento di rivalsa per il personale che "l'ha sempre pensata come loro", soprattutto in merito alle "modalità di relazione e all'approccio umano". Il loro modo di entrare nei Nuclei di salutare e di chiedere "è molto lontano dallo stile che usava il vecchio presidente quando veniva a vedere nei servizi cosa facevamo puntualizzando costantemente e facendo osservazioni che ci mettevano a disagio". Vogliamo precisare, per i meno avvezzi alla lettura di contributi monografici, che quanto riportato è frutto di una rilevazione che attinge dai racconti degli "informatori" del contesto culturale osservato e cioè degli intervistati. L'immagine descritta è quindi una visione in cui il ricercatore ha indossato "gli occhiali" di chi lavora a Casa Amica e ha guardato dalla posizione percettiva di chi vive qui.



CONCLUSIONI

Si è scelto di raccogliere informazioni tra le persone rimaste a lavorare a Casa Amica e in particolare da chi lavora all'interno della struttura da più di 3 anni. Questi colleghi, infatti, possono avere un'idea di ciò che è accaduto durante un momento che si ritiene cruciale per la storia dell'organizzazione.

E' infatti ormai abbastanza frequente in letteratura imbattersi in sistemi dove la gerarchia, intesa come accentramento del potere decisionale totalitario costituisca un elemento di fallimento e spesso causa di vera e propria estinzione.

La storia di Casa Amica, per come viene raccontata e per gli effetti attuali, è quella di un'organizzazione nata con ottimi presupposti e solidi valori, ben sintetizzati nei documenti ufficiali, i quali richiedevano lungimiranza visione e quel polimorfismo e quella resilienza che avrebbero permesso oggi di essere una struttura al passo con i tempi. Nei colloqui fatti con Gino Cimetta, importante figura e storico consigliere di quella che era prima l'Associazione e poi la Fondazione "Maria Rossi", spicca l'immagine di una fondatrice votata al sacrificio e a una vita passata a cibarsi di "pane e acqua pur di mettere da parte i soldi che poi hanno permesso il progetto Casa Amica".

L'incommensurabile esempio di Maria Rossi che emerge dalle parole di Don Alfeo, durante numerose omelie, è quello di una donna che ha dedicato la propria vita a Dio. La fondatrice rimane un solido riferimento come valore, ma il suo insegnamento non può e non deve essere declinato *tout court* a livello di management e di gestione.

Oggi l'impegno economico sostenuto dagli anziani di Casa Amica deve essere ricambiato

con un servizio che li faccia sentire "ricchi" di quegli stessi valori che la Fondazione persegue investendo in modo oculato e moderno.

Questo inciso per chiarire che oggi, ad esempio, anche le grandi opere religiose a prevalente impianto solidaristico si reggono sulla capacità di adeguarsi ai tempi e sul *matching* tra modernità, passione e valore.

Il disastro in termini di potenziale umano disperso negli ultimi 12 mesi deve essere motivo di grande riflessione in termini di fallimento economico-finanziario. Siamo abituati a fare i conti di quanto costa assumere o licenziare, di quanto ci fa "risparmiare" avvalerci di un libero professionista piuttosto che un interinale, ma quanto costa a un'organizzazione la perdita del patrimonio di conoscenze disperso? Lo sanno bene i colleghi che rimangono e chi deve riorganizzare il servizio senza risorse, ma il problema non è soltanto questo aspetto: ogni operatore che lascia l'azienda scontento costituisce una pessima pubblicità per la Fondazione stessa che in un momento storico come questo per la Regione Veneto ha una ricaduta in termini di crollo dell'indice di attrazione. E' necessario, quindi, assumere la consapevolezza della complessità di un fenomeno che ancora oggi mette in ginocchio la progettualità di un'organizzazione che ha dovuto ricorrere a mezzi (libera professione, lavoro interinale e cooperativa) che costituiscono misure che alimentano la frammentazione del senso di appartenenza e la disaffezione organizzativa.

Il lavoro della dott.sa Tonon è stato ammirabile per il senso di diplomazia e per la capacità di stadiare le problematiche rilevate al suo arrivo e di tamponarle tempestivamente favorendo un

assetto organizzativo che oggi è "geograficamente" chiaro. Il personale presente in struttura oggi, reduce da modalità di reclutamento che sfuggono alle abituali procedure che si concretizzano sia in ambiente pubblico che privato, sono persone tenaci, valide e che chiedono un cambiamento vero e radicale rispetto al passato.

Indipendentemente dalla visione dei singoli è chiaro che ci sono elementi che costituiscono un'urgenza in termini di sicurezza per le persone che lavorano all'interno della struttura e per i loro assistiti.

Dalle parole degli intervistati e dall'avvicendamento tra membri del CDA come cariche e professionalità si apprezzano elementi di corrispondenza.

Il nuovo Presidente oltre ad essere persona conosciuta e dall'indiscutibile valore culturale è anche un medico che ha una sensibilità e una visione privilegiata; il Vice Presidente Oliviero Zanella, invece, esperto imprenditore a livello internazionale, costituisce una sicurezza in termini di rilettura economica, aggiornata, moderna. Questa spinta propulsiva serve sempre più al mercato dei servizi alla persona, reso, oggi, più acerrimo e competitivo dalle logiche del libero mercato.

E allora considerato che che il sistema ha provveduto a rinnovare completamente il vertice decisionale, mantenendo chi negli anni ha dato un importante contributo, è necessario investire.

Parlo di investimento per chiarire che, per mettere al passo con i tempi la struttura, è necessario costruire un percorso (almeno triennale) in cui si intraprendono iniziative inedite.

CONCLUSIONI

A. Einstein sosteneva che “se fai le cose che hai sempre fatto arriverai dove sei già arrivato”. Nel chiarire che la Fondazione non ha una proprietà, ma piuttosto è rappresentata da un gruppo di persone che ha la responsabilità di gestirla secondo precisi valori, è opportuno che si valuti l'opportunità o meno di approvare un progetto triennale in cui si innesci un cambiamento da sostenere e portare avanti con etica e convinzione attraverso un sostegno pubblico ed in cui il dibattito sia corretto ed eticamente sostenibile. Si precisa questo aspetto perché alcuni degli intervistati riferiscono che qualcuno spesso viene in struttura ed in virtù di ruoli e cariche passate interferisce e commenta la situazione attuale creando un clima di confusione e di sconcerto. Ogni cambiamento chiede

onestà intellettuale e il ripudio di ogni tipo di strategia politica, soprattutto nell'ambito di un'organizzazione che non ha appartenenze politiche od ideologiche, ma che chiede adesione ai valori già menzionati, spirito di gruppo, umiltà e amore. Riteniamo che fatte le dovute premesse nei prossimi mesi il lavoro sarà particolarmente intenso e la sensazione potrebbe essere quella di una Casa Amica completamente rivoluzionata, ma è l'effetto dell'accensione di motori che per molto tempo sono stati spenti: sono i motori della creatività dell'iniziativa di gruppo, della partecipazione, dell'aggiornamento, dello spirito e dell'ironia che caratterizzano il *sense of humor*, quest'ultimo vera e propria terapia, mettendo una pietra sopra su ciò che

non ha funzionato per dare a tutti una nuova opportunità alla luce di nuovi ruoli. Qui faremo ricerca scientifica finalizzata a un miglioramento nella scelta dei materiali e di coloro che li forniscono; questo approccio ha una grande rilevanza anche in ambito geriatrico. Questa mentalità a Casa Amica deve essere completamente impiantato come processo di crescita, ma certamente renderà il sistema pronto per ogni tipo di cambiamento.



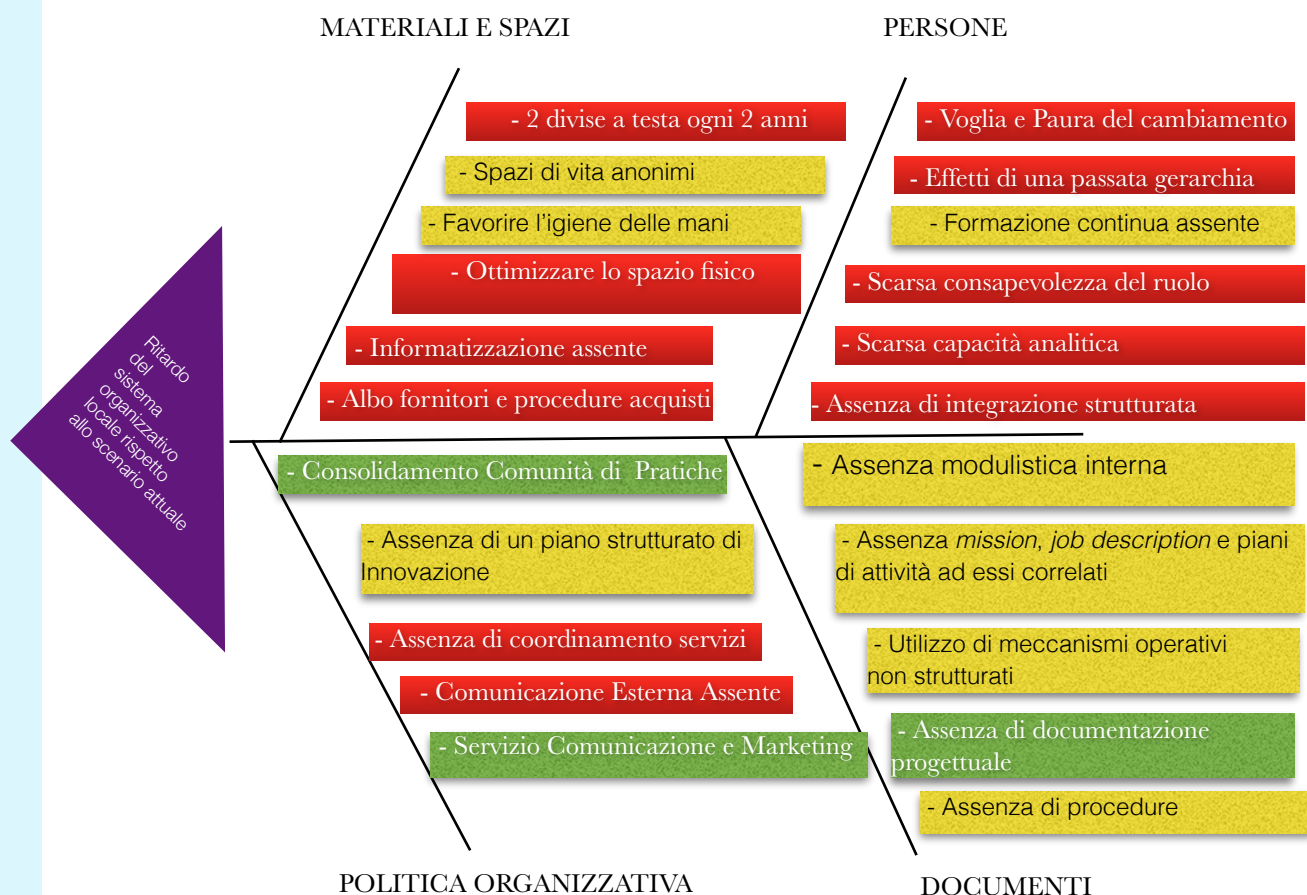
LISCA DI PESCE

Diagramma causa - effetto

Il presente diagramma utilizzato per ipotizzare schematicamente le cause che determinano ciò che è riportato nella testa del pesce (diagnosi organizzativa), costituisce un supporto nella formulazione delle politiche di miglioramento continuo all'interno di un'organizzazione; le lisce del pesce permettono di stabilire priorità operative che indirizzano la progettualità. Per facilitare la consultazione del diagramma si è scelto di aggiungere il codice colore per classificare tre livelli di priorità mettendo a disposizione una legenda.

In questo modo diventa semplice temporizzare gli interventi, verificare lo stato di avanzamento dei lavori, implementare azioni di manutenzione organizzativa, favorire una progettualità coerente con l'idea di sistema e compiere scelte in termini di investimenti che diano senso all'attività di pianificazione.

Il concetto sintetizzato nella testa del Diagramma di Hishikawa (diagramma a lisca di pesce), esplode in ogni segmento, evidenziando gli elementi che hanno portato come risultato l'effetto citato, appunto, come risultato derivato da una serie di situazioni che devono essere più o meno rapidamente intercettati. Per questo motivo questa rappresentazione viene definita anche diagramma di causa-effetto.



Livello massimo di priorità

Livello medio di priorità

Livello minimo di priorità

I tempi di intervento previsti per la presa in carico dei fattori che caratterizzano la massima priorità è 0 - 12 mesi; quelli che caratterizzano la priorità media è 12 - 24 mesi, quelli relativi alla priorità minima che costituisce pur sempre una priorità è di 24 - 36 mesi.

Nelle pagine successive saranno approfonditi gli ambiti di miglioramento attraverso un contributo descrittivo degli interventi sulle cause più evidenti del condizionamento alla crescita ed allo sviluppo di Casa Amica. Successivamente l'organizzazione produrrà un progetto corrispondente ad ogni misura da implementare (Piano Formazione, Progetto Informatizzazione ecc). Consapevoli del carattere ipotetico del presente documento, si ritiene accettabile un margine di scostamento dai tempi e dalle azioni previste di +/- 3 mesi.

MIGLIORAMENTO

Il cambiamento organizzativo: livello di massima priorità

La logica del miglioramento continuo, in linea con i teorici della qualità che hanno orientato il mondo occidentale verso un approccio moderno, deve permeare la mente dei manager, essere declinata a livello operativo e contaminare positivamente la vita all'interno delle strutture. Non è pensabile di cambiare un'organizzazione fatta di persone che assistono persone senza considerare la gradualità con cui contaminare il sistema complesso e talvolta iperreattivo anche nei confronti delle più oggettive misure di miglioramento.

I tre livelli di priorità sono rappresentativi di tre "stagioni" del cambiamento da implementare presso Casa Amica in modo graduale. La prima fase è centrata prevalentemente sulla promozione dell'approccio multidisciplinare e sulla diffusione dello spirito di squadra, con tutte le dinamiche trasformative, da insieme di persone a gruppo, fino alla costruzione di un vero e proprio *team*. Questa è la condizione ideale per promuovere un clima di produttività a vantaggio di un sistema organico che possa socializzare un progetto di riorganizzazione dell'assistenza all'anziano in RSA metodologicamente coerente. Un'organizzazione integrata dal punto di vista multidimensionale, che ha trovato equilibri organizzativi attraverso una coerente metodologia tattico strategica, tende in modo naturale a generare effervescenza e creatività cominciando "magicamente" a progettare iniziative innovative nell'ambito della formazione e della ricerca della felicità dei nostri assistiti.

Sulla base dell'analisi condotta nei primi 15 giorni del mese di Gennaio 2017 si ritiene opportuno specificare che si è già iniziato a lavorare su alcuni aspetti prioritari per la vita dell'organizzazione stessa. Un esempio è legato al sentimento di alcuni professionisti rispetto all'arrivo di un nuovo direttore, in continuità con il contributo de Consulente Dott.ssa Tiziana Tonon. La certezza/speranza del fatto che l'arrivo di una figura di questo tipo non costituisca una meteora, ma una certezza progettuale di ampio respiro, in coerenza e continuità con quanto fatto negli ultimi mesi, ha generato un senso di tranquillità in chi spesso ha dovuto "subire" misure organizzative basate su presupposti diversi da quelli della condivisione e della multidimensionalità.

La stabilità del clima organizzativo è fondamentale per lavorare sui seguenti elementi di massima priorità:

- 1 - Voglia e paura del cambiamento.
- 2 - Effetti di una passata gerarchia
- 3 - Assenza di integrazione strutturata
- 4 - Scarsa consapevolezza del ruolo
- 5 - Scarsa capacità analitica
- 6 - Assenza di coordinamento servizi
- 7 - Comunicazione Esterna assente
- 8 - "2 divise ogni 2 anni"
- 9 - Informatizzazione assente
- 10 - Scarsa ottimizzazione dello spazio fisico

Ci sono elementi semplici e riconducibili a questioni di galateo organizzativo che riportano il clima interno su livelli di produttività sufficienti a vedere la possibilità di migliorare e di crescere. Il giro della struttura quando "i capi" arrivano a lavoro, la possibilità di consumare un caffè a metà mattinata in uno spazio favorevole per la socializzazione, dare cittadinanza alle idee degli operatori, sono solo tre dei molteplici elementi che portano fiducia nel cambiamento e che contribuiscono a smaltire gli effetti di un clima gerarchico e obsoleto.

Nel mese di Febbraio, con la costituzione del nuovo Staff di direzione, inizieremo a valorizzare il NOI, favorendo la sperimentazione di un approccio integrato forte del contributo di tutte le famiglie professionali. All'interno di questa esperienza il ruolo dei singoli acquisterà valore e tutti i lavoratori si sentiranno rappresentati e valorizzati. Le riunioni saranno organizzate con cadenza mensile e l'obiettivo sarà quello di socializzare le iniziative progettuali di Casa Amica, di analizzare le aree di miglioramento e di promuovere politiche della qualità di vita in Casa di Riposo. Per un gruppo che si struttura su questi presupposti sarà più semplice mettere in scena i prodotti della propria cultura e favorire una comunicazione esterna efficace e densa di significato attraverso un sito internet e una carta dei servizi generati con il contributo di tutti. Comunicazione è anche immagine, l'immagine di chi ogni giorno si prende cura dei residenti e delle loro famiglie; è quindi fondamentale curare l'immagine attraverso la scelta di indumenti che semplifichino le relazioni e le aspettative dei visitatori. Il decoro, i materiali e il colore della divisa aiuteranno i nostri clienti a capire chi hanno davanti e ad apprezzarne le competenze. Inoltre le modalità di gestione del vestiario degli operatori contribuirà a sollevare il personale da doversi lavare gli indumenti da lavoro a casa, abitudine alquanto discutibile sul piano igienico-sanitario e deontologico. Con questa iniziativa verranno messe a disposizione dei lavoratori tre completi a testa, sostenendo un canone mensile in cui è compreso il lavaggio,

MIGLIORAMENTO

Il cambiamento organizzativo: livello di massima priorità

la stiratura, la riparazione e l'eventuale sostituzione.

L'informatizzazione della cartella sociosanitaria rappresenta l'elemento d'innovazione che innescherà una mentalità completamente nuova. E' certamente un progetto che consolida quanto affermato fino ad ora, inoltre costituirà un potentissimo mezzo per la sicurezza dei nostri assistiti.

La letteratura evidenzia ormai da decenni quanto i sistemi informatici rendano sicuro il controllo dei processi, e favoriscono l'interazione di persone che non sempre possono essere contemporaneamente presenti. La rete rappresenta l'immagine più adatta per rappresentare un sistema in cui si creano sinergie finalizzate alla presa in carico della persona.

La possibilità di condividere uno spazio virtuale d'incontro per chi lavora a Casa Amica permetterà di armonizzare gli interventi e di creare continuità nei persosi assistenziali. La presenza di diari condivisi permetterà di acquisire informazioni che provengono da più fonti, l'area di pianificazione genererà il set di attività da gestire quotidianamente, un sistema di allerta stimolerà la focalizzazione di elementi da presidiare e la consuntivazione sistematica di ciò che è stato pianificato genererà flussi di dati utili per la preparazione di report di tipo statistico.

Il processo d'informatizzazione, per essere un progetto di successo, deve essere pensato con criterio e metodo. Sostanzialmente le cinque fasi che caratterizzano lo start up sono le seguenti:

- 1 - Allestimento Hardware
- 2 - Individuazione processi
- 3 - Formazione
- 4 - Sperimentazione
- 5 - Fase a regime

In linea con l'idea nel nuovo CDA di informatizzare Casa Amica e renderla *Smart* rispetto ai nuovi scenari operativi, la prima e la seconda fase sono state già portate avanti alla fine del 2016. Questa iniziativa ha rappresentato una fortuna per il progetto, infatti le postazioni fisse sono quasi tutte installate e le verifiche per l'impianto *wi-fi* fanno pensare a una partenza della fase 3 entro il mese di Febbraio e della fase 4 entro metà Marzo 2017.

L'utilizzo del nuovo software a regime è pensabile entro il mese di Settembre, momento in cui ci focalizzeremo sugli aspetti legati alla compilazione del Piano Assistenziale Individualizzato attraverso l'utilizzo del pc. Oggi tutti i processi sono gestiti grazie all'utilizzo di moduli cartacei che progressivamente verranno eliminati, liberando spazio fisico sulle scrivanie e garantendo chiarezza nello scambio di comunicazione ed "essenzialità" del dato. A tal proposito è opportuno specificare che l'inserimento delle informazioni avverrà ribaltando completamente il concetto dei report che caratterizzava il sistema cartaceo. Le segnalazioni, infatti, riguarderanno le eccezioni e non la regola. Si procederà quindi a riportare i valori anomali e non tutto, elemento che abitualmente ingessa i sistemi e sottrae tempo/assistenza. L'utilizzo di una rete *wi-fi* che supporta i tablet che verranno messi a disposizione garantirà l'inserimento del dato in tempo reale in modo da limitare al massimo errori che possono ricadere negativamente sul benessere della persona assistita. Provate a pensare ad esempio cosa potrebbe accadere se un operatore dimentica di fare una "X" sul registro delle evacuazioni perché dopo il giro letti perde un foglietto. L'ipotesi

è che qualcuno dia indicazione a stimolare un'evacuazione già avvenuta attraverso la somministrazione (non dovuta) di un lassativo o di un clistere.

Non ultimo intervento da proporre come necessità con massima priorità è quella di incrementare la vivibilità degli spazi di vita della struttura; se è vero che l'ampiezza è un elemento positivo per certi tipi di iniziative, è altrettanto vero che ci sono attività che richiedono tranquillità e privacy. Riteniamo che l'adeguamento della sala del parrucchiere potrebbe dare la percezione di entrare in un vero e proprio salone di bellezza. Contemporaneamente potremo ricavare su un piano (secondo) non presidiato da locali a valenza sanitaria addirittura lo spazio di Coordinamento. Oltre a questo, per rispondere alla necessità di archiviazione del materiale cartaceo, verrà identificato uno spazio apposito.

Il 2017 sarà quindi un anno decisamente intenso che vedrà il consolidamento delle seguenti novità progettuali:

- Staff di Direzione
- Sito internet
- Nuova Carta dei Servizi
- Cartella Informatizzata
- Ottimizzazione dello spazio fisico

Alla fine del 2017 l'idea è quella di partecipare ad un seminario sulla qualità dei servizi alla persona e di aderire al Marchio di Qualità che ci guiderà nel 2018. L'idea è quella di tracciare una traiettoria di crescita centrata sulla riorganizzazione documentale dei servizi in un'ottica di centralità della persona e partecipazione collettiva.

MIGLIORAMENTO

Il cambiamento organizzativo: livello medio di priorità

Il concetto di Qualità, spesso banalizzato ed utilizzato impropriamente è alla base di qualsiasi servizio e richiede un forte allineamento tra utente e azienda. Casa Amica nel 2017 acquisirà visibilità e promuoverà i propri servizi mettendo in rete la propria idea di organizzazione.

Con l'adesione al Marchio Q&B la nostra struttura entrerà dentro un sistema in cui tutti impareranno l'autovalutazione, facendo riferimento a un set di 102 indicatori. Uno degli elementi del marchio Q&B più innovativo è che i valori che caratterizzano l'impianto sono molto vicini alle persone che assistiamo, fin dalla loro definizione.

RISPETTO
UMANIZZAZIONE
GUSTO
VIVIBILITA'
INTERIORITA'
SOCIALITA'
AFFETTIVITA'
OPEROSITA'
LIBERTA'
SALUTE
AUTOREALIZZAZIONE
COMFORT

Ad ogni fattore corrispondono tre determinanti che definiscono e circoscrivono il fattore stesso. Ad ogni determinante corrispondono indicatori che guidano il team nella rilevazione interna di attributi che vanno a individuare elementi il più oggettivi possibile e che dimostrano attenzione per il fattore indagato.

Il modello prevede quattro diversi tipi di verifica per rendere "misurabile ciò che è importante e non importante ciò che è facilmente misurabile":

- **Verifica documentale:** il confronto avviene misurando la capacità di organizzare le attività

attraverso il supporto e la condivisione di materiale cartaceo istruzioni operative, linee guida, progetti.

- **Osservazione ambientale:** grazie alla produzione di materiale fotografico che evidenzia l'utilizzo dello spazio fisico, l'allestimento di setting specifici e la documentazione di feste ed eventi, si chiede di dare evidenza di un ambiente vitale e il più domestico possibile.

- **Rilevazione Etnografica:** consiste nell'osservazione di un contesto, sospendendo il giudizio e confrontando le dinamiche osservate con i propositi e gli obiettivi dell'azienda.

- **Focus group con residenti:** rilevazione tramite incontri con persone che "abitano la casa di riposo" facendo emergere pareri e suggerimenti su servizi specifici.

- **Focus group con il personale:** incontri con i lavoratori finalizzati alla rilevazione della coerenza tra documenti organizzativi, attività e vissuto personale.

- **Focus group con i familiari:** incontri di emersione finalizzati alla valutazione del livello di integrazione e di allineamento tra le aspettative dell'utenza e servizio offerto.

Il momento dell'autovalutazione costituisce la fase in cui ci si interroga sul livello nel quale ci troviamo. Non importa "il voto", ma piuttosto l'immagine reale che abbiamo di noi. Grazie ad una visita di *audit* esterno, implementata dai valutatori del marchio in delegazioni costituite da un team leader e da due *auditor*, che generalmente sono colleghi di altre strutture, si analizza lo scostamento tra la percezione della nostra organizzazione (autovalutazione) e il risultato della visita di *audit*: lo scostamento tra le due valuta-

zioni costituisce lo spazio di miglioramento.

Questa esperienza è arricchita dal fatto che il Marchio Q&B sostiene una metodologia fondamentale per le organizzazioni, il *benchmarking*.

Aderire al Marchio, quindi, oltre a rappresentare un'opportunità di crescita e di costruzione di un sistema qualità, è certamente un ottimo modo per fare sistema.

Al termine del 2018 avremo quindi un impianto documentale stabile e tracciato, funzionale anche in chiave accreditamento; un progetto formativo solido, credibile e coerente con gli obiettivi aziendali. A proposito di coerenza, la formazione nel 2018 vedrà l'organizzazione di incontri serali tra persone che liberamente aderiranno all'iniziativa. Si chiameranno "Circoli di Qualità" e affronteranno mensilmente i temi del marchio Q&B. Ci si incontrerà, quindi, per parlare di rispetto, di umanizzazione, di gusto e ogni incontro approfondirà il significato dei fattori che caratterizzano il modello, dando la possibilità a chiunque di riflettere, di suggerire e di condividere.

Un capitolo importante della formazione per il 2018 sarà quello dell'organizzazione dell'assistenza all'anziano attraverso la metodologia delle Job Description. Questa esperienza contribuirà a diffondere la cultura organizzativa come elemento di facilitazione e non di vincolo. Al termine del corso organizzato in 5 moduli di 4 ore gli operatori saranno in grado di elaborare strumenti organizzativi e sapranno descrivere le modalità con cui i loro profili si inseriscono nel contesto di Casa Amica.

MIGLIORAMENTO

Il cambiamento organizzativo: livello basso di priorità

A Gennaio del 2019 saranno attivi presso Casa Amica numerosi gruppi di lavoro permanenti, espressione di una cultura fatta di progettualità, multidimensionalità e continuità. Possiamo ipotizzare la presenza dei seguenti gruppi di lavoro permanenti:

- **Gruppo Qualità:** seguirà l'implementazione del progetto Q&B dando continuità negli anni ad un percorso che alternerà fasi di valutazione a fasi di progettazione del miglioramento.

- **Gruppo Software:** seguirà lo sviluppo progettuale, verificherà la popolazione di dati, monitorando l'effettivo utilizzo; curerà la formazione dei neo assunti e l'aggiornamento periodico del personale e terrà i rapporti con la Softwarehouse.

- **Gruppo Formazione e sviluppo:** seguirà le procedure di rilevazione del fabbisogno formativo e redigerà il progetto annuale. Il gruppo gestirà l'organizzazione dei corsi interni alla struttura e quindi i contatti con eventuali docenti esterni. Il team predisporrà la preparazione del materiale didattico e il monitoraggio della partecipazione del personale alle proposte formative.

- **Gruppo gestione eventi:** Segue il calendario annuale degli eventi di carattere sociale e culturale da proporre ai residenti ed alle loro famiglie in collaborazione con il territorio (progetti con le scuole, sagre con il coinvolgimento degli alpini, iniziative con Pro loco ed enti locali, festa del volontariato, allestimento di mostre e mercatini ecc.)

- **Gruppo Marketing e Comunicazione:** seguirà le relazioni con organi di stampa, e la comunicazione con l'esterno. Si occuperà della redazione della rivista trimestrale dal titolo "La Giostra di Casa Amica" e curerà i rapporti la presentazione delle iniziative dell'organizzazione sul web (pagina Facebook, canale YouTube ecc.) Il gruppo interpreterà la logica tipica della Fondazione intraprendendo percorsi di *fundraising* permanenti e strutturati.

La presenza di lavoratori che si dedicano anche ad attività diverse da quelle specifiche previste dal proprio ruolo permette ad ognuno di alimentare le proprie passioni e tendenze, aumentando motivazione e senso di appartenenza a Casa Amica. I gruppi di lavoro saranno ben riconoscibili all'interno dell'organizzazione e le modalità operative avranno il carattere della modernità e dell'inclusione, inoltre alimenteranno le attività di scambio e confronto con le altre organizzazioni disseminate sul territorio (benchmarking).

Le attività ordinarie, nel 2019 avranno il carattere della personalizzazione e gli spazi interni alla struttura saranno percepiti come familiari e domestici dai residenti.

Casa Amica sarà conosciuta come struttura adatta a coloro che cercano umanità e sartorialità, ma anche avanguardia assistenziale e supporto specialistico.

In modo graduale e costante nei prossimi tre anni Casa Amica diventerà un cardine importante della comunità sociosanitaria della Marca trevigiana. Le attività dei gruppi di lavoro permanenti, infatti, manterranno alto il livello di attenzione

sulle evoluzioni dei bisogni del sistema.

La progettualità futura porterà, nella nostra casa, amici e colleghi che ci regaleranno idee innovative e ci renderanno sensibili allo scambio di esperienze, favorendo quell'apprendimento trasformato tipico delle comunità di pratiche in cui si riflette, appunto, sull'esperienza.

Capiremo di aver realizzato il nostro progetto complessivo quando il rapporto tra novizi ed esperti sarà dettato dalla reciprocità.

Così strutturata la nostra organizzazione sarà competitiva, effervescente e vitale. Non capiterà di doversi ingegnare per accogliere persone con la paura che posano andare via per avvicinarsi a casa: la loro casa sarà "Casa Amica".

DIAGRAMMI DI SINTESI

Temporizzazione delle azioni di miglioramento

Livello di massima priorità 2017			
Staff di direzione	da gennaio a dicembre (12 verbali)		
Progetto Informatizzazione	gennaio/febbraio Hardware e software	marzo/dicembre formazione e sperimentazione	
Sito Internet	gennaio/febbraio preparazione contenuti: materiale fotografico e descrizione servizi	pubblicazione, manutenzione e aggiornamento	
Progetto: "Casa Amica a colori"	febbraio preparazione cartellonistica, prova divisa e stipula contratto	febbraio/marzo foto di gruppo e	
Comparazione fra fornitori e individuazione del miglior rapporto qualità/prezzo			Verifica costi e materiali e definizione albo Partners
Ottimizzazione dello spazio fisico	Febbraio/Aprile inaugurazione dei seguenti spazi: sala animazione, sala TV, salone di bellezza, ufficio di coordinamento.		

Livello medio di priorità 2018			
Adesione al Marchio Q&B	Gennaio/Febraio Autovalutazione	Marzo/Maggio Valutazione	Giugno/Ottobre Piano di Miglioramento
Corso di Formazione sull’organizzazione dell’assistenza all’anziano secondo la metodologia delle Job Description		Aprile/Giugno 20 ore di formazione in 4 moduli da 5 ore	
Attivazione Circoli di Qualità	Attivazione di incontri mensili per l’approfondimento di temi relativi ai fattori del Marchio Qualità e Benessere		

Livello basso priorità 2019	
Comunità di Pratiche "Casa Amica"	Inaugurazione della Comunità di Pratiche attraverso l'organizzazione di un seminario a Fregona.
Gruppo Software, Gruppo Formazione e Sviluppo, Gruppo Gestione Eventi, Gruppo Marketing e Comunicazione, Gruppo Qualità	Membri della Comunità di Pratiche i membri dei gruppi seguiranno un calendario annuale di incontri funzionali agli obiettivi specifici.

INVESTIMENTI

Temporizzazione delle azioni di miglioramento

Livello di massima priorità 2017

Staff di direzione	costo zero: gli incontri avverranno nell'orario di lavoro
Progetto Informatizzazione	Euro: 20.000: comprensivi di acquisto Software e Formazione del personale per l'anno corrente
Sito Internet	Euro 1550: Compreso dominio per il 2017 e logo Fondazione.
Progetto: "Casa Amica a colori"	Euro 16689: costo annuo per 3 divise complete per 60 persone
Comparazione fra fornitori e individuazione del miglior rapporto qualità/prezzo	- 5000 euro/annuo rispetto a quanto attualmente previsto (prodotti lavanderia/cucina/pulizie e prodotti Tena).
Ottimizzazione dello spazio fisico	In attesa di preventivo

Livello medio di priorità 2018

Adesione al Marchio Q&B	Euro 7500 di cui: Euro 6500 adesione al Marchio per il biennio 2018/2019, riunioni gruppo Q&B Euro 1000.
Corso di Formazione sull'organizzazione dell'assistenza all'anziano secondo la metodologia delle Job Description	Euro 17.000 ore di formazione operatori calcolate su un costo orario medio di 17 euro lorde.
Attivazione Circoli di Qualità	Costo zero

Livello basso priorità 2019

Comunità di Pratiche "Casa Amica"	Euro1000: costo organizzazione evento e preparazione materiale informativo
Gruppo Software, Gruppo Formazione e Sviluppo, Gruppo Gestione Eventi, Gruppo Marketing e Comunicazione, Gruppo Qualità	Riunioni annuali gruppi: Euro 10000

PRIMA E DOPO

Scenario attuale e confronto con ipotetico scenario futuro

2017	2020
Utilizzo di materiale cartaceo	Informatizzazione postazioni fisse, utilizzo tablet, portale dei familiari. Presenza di un team per la gestione del progetto.
Comunicazione esterna assente	Carta dei Servizi rinnovata, Sito Internet, pagina Facebook e canale YouTube. Inserimento nel portale Q&B, pubblicazione trimestrale della rivista "La Giostra di Casa Amica". Presenza di un ufficio comunicazione e marketing.
Assenza di un progetto formativo	Attivazione del settore Formazione e Sviluppo con redazione annuale del progetto formativo e monitoraggio partecipazione. Presenza di studenti e stagisti all'interno di Casa Amica.
Progetto di qualità inesistente	Adesione al Marchio Q&B e acquisizione del riconoscimento di struttura di qualità in cui sono presenti buone prassi operative. Circoli di qualità frequentati. Presenza del gruppo di lavoro permanente sulla qualità.
Elenco fornitori	Costruzione di elenco di partner coinvolti nella fornitura del materiale e nella promozione di sperimentazioni e progetti.
2 divise ogni 2 anni per gli operatori senza codice colore a supporto del riconoscimento tra le figure	Progetto "Casa Amica a colori"
Assenza di un programma di riunioni	Calendario di riunioni annuali sia tra professionisti della stessa famiglia professionale che di tipo multidisciplinari.
Assenza di una mensa per i dipendenti	Progetto tavolo dell'amicizia e possibilità per chiunque di consumare un piatto caldo a pranzo.
Assenza di ufficio di coordinamento e della sala di animazione. Salone parrucchiera fatiscente.	Presenza sala animazione, presenza sala tv dedicata, presenza dell'ufficio di coordinamento. Allestimento del salone di bellezza.

Questa tabella chiarisce solo alcuni aspetti legati al progetto triennale di miglioramento dell'organizzazione di Casa Amica, infatti ci sono aspetti che sappiamo già che arricchiranno l'elenco dei nostri obiettivi e che gradualmente si consolideranno in questi anni. E' il caso di un modello organizzativo che prevede la personalizzazione dell'intervento assistenziale e l'identificazione di figure di riferimento per ogni nostro assistito indipendentemente dal livello di autosufficienza, oppure l'allestimento di un ingresso della struttura che favorisca l'accoglienza dei visitatori.

E' chiaro che tutte le iniziative intraprese si pongono l'obiettivo di favorire il maggior livello di benessere possibile limitando al massimo ogni sintomo di malessere organizzativo evitando situazioni catastrofiche come quella della perdita di un terzo del personale in un anno.

CONCLUSIONI

Se fai le cose che hai sempre fatto arriverai dove sei già arrivato

est 02

Casa Amica ha una ricchezza inestimabile, è quella rappresentata da chi vi lavora e ama profondamente quello che fa. Crediamo che questo sia in assoluto l'elemento più importante per qualsiasi contesto in cui ci sia una relazione di cura.

La presa in carico "emozionale" è fondamentale per creare motivazione nei servizi alla persona. Questo setting operativo, infatti, se non viene riempito di elementi che creano effervescenza e stimolo, rischia di appesantire psicologicamente l'operatore, relegandolo in una condizione predisponente il *burn out*.

Alcuni autori, partendo dalla teoria di Tom Kitwood, professore di psicologia gerontologica all'Università di Bradford hanno contribuito a diffondere in Italia il concetto di *person-centered care*.

Questo concetto, banalizzato in numerosissime pubblicazioni ed occasioni di formazione di massa, è in realtà qualcosa di profondo che permea la relazione di cura. Kitwood evidenziava che in contesti "perversi" un buon modello può generare comportamenti che richiamano un seg-

mento della psicologia sociale definita "maligna".

La pratica riflessiva della relazione è un elemento fondamentale su cui deve basarsi un approccio individualizzato centrato sull'analisi dei casi.

Sulla base del concetto di "*tailored medecine*", inoltre, l'approccio tecnico e relazionale devono assumere la dimensione sartoriale. Questo approccio prevede una personalizzazione e una minuziosa pianificazione dell'assistenza in cui niente viene lasciato al caso. Nell'ambito della quotidianità professionale capita di assumere atteggiamenti che formalmente potrebbero andare bene, ma, per quella persona e in quel contesto, risultano frustranti, non positivamente stimolanti o addirittura dannosi. Alcuni esempi possono essere "il bussare alla porta, ma entrare prima di ricevere il permesso di accedere allo spazio privato, oppure fare un laboratorio di cucina e poi non consumare i prodotti preparati, ma buttarli via; oppure ancora compiere azioni sulla persona anziana ed ignorarla, oppure trattarla come se fosse, una bambina.

Questo è un aspetto che già da solo è in grado di stravolgere un qualsiasi sistema organizzativo facendo la differenza. La maggior parte delle strutture tendono a piegare l'anziano ai bisogni delle stesse, diventando esperte nella "cultura degli alibi", vera e propria nemica della qualità. Là dove si cerca una giustificazione a tutto è evidente che non esiste consapevolezza e responsabilità: qui facilmente cresce l'approccio difensivo e omertoso.

Casa Amica ha scelto la cultura dell'innovazione e del cambiamento come elemento distintivo dell'organo di governo strategico e della direzione tecnica; questa disponibilità costituisce una vera opportunità per le persone che lavorano in questo sistema.

Siamo certi del fatto che il percorso tracciato da questo documento di indirizzo possa concretamente condurre tutti noi verso scenari nuovi a vantaggio dei lavoratori e conseguentemente degli assistiti e delle loro famiglie. La convinzione che scaturisce dall'analisi del contesto è che il benessere organizzativo produrrà grande propositività e partecipazione.



Un caro saluto

Bernardo